

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CONTROLADORIA

LUIZ CARLOS KUNS PASSOS

O ELO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GERAÇÃO DE
LÍDERES GERENCIAIS

CURITIBA/PR

2014

LUIZ CARLOS KUNS PASSOS

O ELO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GERAÇÃO DE
LÍDERES GERENCIAIS

Monografia apresentada ao curso de Controladoria do
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná, como requisito parcial a obtenção
do grau de Pós Graduação em Controladoria.

Orientador: Prof. Me. Leszek Celinski

CURITIBA/PR

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

LUIZ CARLOS KUNS PASSOS

O ELO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GERAÇÃO DE LÍDERES GERENCIAIS

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Pós Graduado em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Leszek Celinski
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 28 de Julho de 2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por abençoar cada momento da minha vida. Agradeço a toda minha família, principalmente minha mãe, Leila Regina Kuns, pelo suporte durante todo o meu desenvolvimento como pessoa. Também a minha avó materna, Roseli Tereza Balzaretto Kuns, que foi uma segunda mãe em todos os momentos, cuidando de mim como se eu mesmo fosse seu filho. Em quarto lugar, a minha tia, Claudia Lucia Kuns, e ao meu tio, Luis Fernando Kuns, que sempre me apoiaram e se fizeram presente com conselhos precisos e experiências importantes para minha formação.

Agradeço também ao Professor Mestre Leszek Celinski, orientador dessa monografia, por todo o apoio oferecido para que fosse possível a realização da mesma.

"Bom mesmo é ir a luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o triunfo pertence a quem se atreve... A vida é muita para ser insignificante."

Charlie Chaplin

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é fazer uma análise bibliográfica sobre o planejamento estratégico e sua importância dentro das corporações capitalistas e a sua ligação com a nova onda de líderes gerenciais, visando a inovação, rentabilidade e otimização de ativos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, corporações capitalistas, líderes gerenciais.

ABSTRACT

The objective of this study is a bibliographic review over the strategic planning and its influence inside the capitalist organisation and its connection to the new wave of management leaders, looking at innovation, rentability and optimization of assets.

Key Words: strategic planning, capitalist organisation, management leaders.

SUMÁRIO

1. REFERENCIAL TEÓRICO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E LIDERANÇA	12
1.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
1.2. LIDERANÇA	13
2. CARACTERÍSTICAS DO MERCADO CAPITALISTA.....	16
2.1. A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL	16
3. A ESTRATÉGIA.....	18
3.1. ANÁLISE SWOT.....	19
3.2. ANÁLISE SISTÊMICA	20
3.3. PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS	21
3.4. MODELOS POR SIMULAÇÃO.....	22
3.4.1. Simulação de Monte Carlo	22
3.4.2. ARENA.....	23
3.5. MODELO DIAMANTE	23
4. A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	25
4.1. ABORDAGEM DO COMANDANTE	27
4.2. ABORDAGEM DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	28
4.3. ABORDAGEM COLABORATIVA	28
4.4. ABORDAGEM CULTURAL	29
4.5. ABORDAGEM DA BASE AO TOPO	30
5. A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES NA FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
5.1. ARROGÂNCIA <i>VERSUS</i> HUMILDADE.....	31
5.2. ATITUDES VOLTADAS PARA GERAÇÃO DE VALOR	32
5.3. ATITUDES DE INTERESSE PRÓPRIO OU O ALTRUIÍSMO	32
5.4. ATITUDES EM RELAÇÃO AS NOVAS IDEIAS	32
5.5. ATITUDES VISANDO A CONEXÃO PESSOAL.....	33
5.6. ATITUDES PARA ENVOLVER A EQUIPE.....	33
5.7. ATITUDES VOLTADAS A PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	33

5.8. ATITUDES VOLTADAS A COMUNICAÇÃO	34
5.9. ATITUDES PARA GERENCIAR CONFLITOS	35
5.10. ATITUDES NOS ESPAÇOS FÍSICOS	35
6. CRIAÇÃO DE LÍDERES	37
CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS.....	48

INTRODUÇÃO

Neste trabalho será feita uma revisão bibliográfica dos principais autores do tema de planejamento estratégico e as diferentes formas de se fazer o planejamento. Além disso, será feita uma revisão sobre os tipos de estratégia e a importância dos líderes na disseminação das mesmas. Assim como a formação dos novos líderes.

Na seção 1 deste trabalho, será feita uma revisão teórica do planejamento estratégico e da liderança dentro das empresas capitalistas, de forma a apresentar algumas ideias básicas para que as mesmas sejam evoluídas ao longo do discurso.

Na seção 2 será feita um *overview* sobre as características do mercado capitalista e as suas implicações na organização das empresas dentro do contexto concorrencial e também a participação que o capital humano tem para o resultado das empresas.

Na seção 3 será explanado sobre os tipos de estratégias que podem ser utilizadas dentro das empresas, desde a mais comum, sendo a análise SWOT, passando por análise sistêmica, planejamento por cenários, modelos por simulação e modelo diamante. Cada um com sua metodologia, pontos fortes e fracos.

Na seção 4 será feita uma revisão sobre as maneiras possíveis de se repassar a estratégia para todas as áreas das empresas, ou seja, quais as abordagens existentes para que seja possível modificar a atual estratégia. Dentre estas, podemos destacar: abordagem comandante, colaborativa, cultural, de base ao topo e a de mudança organizacional.

Na seção 5 será analisada a importância dos líderes na formação da cultura organizacional e quais as atitudes que são mais valorizadas e possuem maior eficácia na organização empresarial. A revisão se concentra nas atitudes voltadas para geração de valor, implementação de novas ideias, conexões de pessoas, prestação de contas, comunicação e gerenciamento de conflitos.

Por fim, na Seção 6 será vista como se pode criar os novos líderes, seja através de experiências ao longo do tempo, líderes tutores ou até por meio de *coaching*, pois a formação destes é de extrema importância para o funcionamento e geração de resultados das empresas.

1. REFERENCIAL TEÓRICO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E LIDERANÇA

1.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia é um campo que abrange as mais diversas áreas de uma empresa, tendo uma grande relevância quando se tem como objetivo crescer com rentabilidade e segurança. Para que isso possa ocorrer o processo de planejamento deve se iniciar com o estudo do cenário econômico para que depois a empresa possa se preparar internamente. Sobre isso, Motta (1984, p.6) comenta:

No que se refere à velocidade e descontinuidade das mudanças, surge como elemento indispensável ao planejamento organizacional a análise profunda e sistemática da ambiência sócio-econômica na qual a organização opera.

Logo, percebe-se que o planejamento é fundamental para que a estratégia possa dar o resultado esperado. Como qualquer alteração na estratégia possui uma influência sobre diversos departamentos internos e sobre resultados internos, é necessária a criação de diretrizes norteadoras de todo o processo, ou seja, uma liderança operacional deve ser exercida, conforme comenta WRIGHT, 2000:

A liderança estratégica refere-se tanto ao ambiente externo quanto às operações internas da empresa (e não, como se poderia pensar, apenas e principalmente a estas últimas). O processo é caracterizado por uma maior complexidade, ambiguidade e sobrecarga de informações.

Quanto à aplicação da estratégia, são necessárias duas etapas básicas que podem ser descritas como formulação e implementação, porém não são fáceis de serem atingidas, conforme afirma Mitzenberg (2006, p. 79):

O primeiro pode ser chamado de *formulação*, o segundo, de *implementação*. Decidir como será a estratégia pode ser entendido como uma atividade racional, mesmo quando possui um lado emocional... pode complicar a escolha entre alternativas futuras...

Desta forma, pode-se analisar que a estratégia não é um processo simples, pois envolve tanto questões de mercado quanto o *feeling* dos tomadores de decisão para que uma ação racional seja tomada. Estas duas

etapas são extensas e trabalhosas, pois as mesmas podem definir o sucesso ou o fracasso das organizações.

Conforme Júnior (1996, p. 22), os conceitos por trás de todo o planejamento podem ser resumidos pelas diretrizes formuladas para a criação da política da empresa, que tem o papel de criar a missão da empresa. A partir do planejamento estratégico formulado e após a sua implementação, a administração estratégica é criada para manter a empresa dentro dos objetivos propostos com um ambiente organizacional favorável a nova mentalidade criada.

1.2. LIDERANÇA

A gestão das empresas é sempre rodeada de decisões a serem tomadas de modo racional visando sempre à saúde da empresa com o menor impacto possível dentro da organização, em especial sobre as pessoas. Sobre o assunto Kinicki e Kreitner (2006, p. 229) afirmam que para a tomada de decisões os gestores fazem o raciocínio em quatro etapas: (1) identificam o problema, (2) geram soluções alternativas, (3) selecionam uma solução e (4) implementam e avaliam a solução escolhida. E os líderes procuram realizar estas ações sempre buscando engajar os funcionários a perseguirem voluntariamente as metas organizacionais, Kinicki e Kreitner (2006, p. 347).

Além do trabalho de decidir sobre o futuro da empresa, os líderes também devem repassar as suas equipes os valores organizacionais da empresa, que podem não ser de acordo com o estilo do gestor, mas mesmo nestes casos, devem ser transmitidos aos seus subordinados para assimilação e desenvolvimento dos funcionários com o perfil da empresa. Sobre o assunto Mitzenberg (2006, p. 67) ressalta que o gerente deve ter o apoio da empresa para definir suas metas para que possa verificar se as mesmas estão de acordo com a organização. E para que esses novos gerentes se desenvolvam é necessário que haja uma comunicação transparente e eficaz, já que é através dessa transparência que a organização pode reduzir a

resistência a sua cultura e recrutar possíveis apoiadores (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Desta forma os novos líderes podem começar a serem moldados para assumir uma posição de destaque dentro da corporação.

Para que estes novos líderes sejam formados, é necessário que seja eliminada qualquer cultura até então subjacente aos novos modelos de gestão e processos (Wright, 2000). Porém este caminho de alteração dos paradigmas não se caracteriza por uma simples troca da noite para o dia, mas sim um processo lento e contínuo de fixação de novos modos de operação e até mesmo de pensamento que deve ser passado dos gestores de maior hierarquia até seus funcionários de base. Sobre este assunto, Wright (2000, p. 330, 331) ressalta que Edgar H. Schein afirma que existem cinco passos que fazem parte desta reestruturação interna, sendo eles:

1. Observar a sistemática atual da empresa;
2. Ação e reação dos líderes a situações críticas;
3. Ser o agente de mudança;
4. Alocação correta de recursos;
5. Processos de recursos humanos

Durante estas etapas é importante que o líder tenha plena ciência de que sua missão é de dar valor ao trabalho e por um significado a cada tarefa executada aos seus pares e subordinados, pois esta é a verdadeira liderança, conforme Ulrich (2011, p. 9):

In companies or in countries, leaders have the task of creating a direction for their organizations that is charged with meaning – that resonates with not only the minds and hands but the hearts of those they lead.

Não obstante, o líder também deve apresentar algumas qualidades que lhe são esperadas por seus liderados, para que então o mesmo tenha influência suficiente para modificar o *modus operandi* até então observado anterior a sua gestão e/ou ao planejamento anteriormente adotado, sendo elas: direção, confiança, resultados e otimismo do será realizado dali para frente, conforme Bennis (1999, p. 74).

A partir do reconhecimento do líder pelos pontos anteriormente citados, o mesmo consegue atingir o objetivo máximo em relação a uma equipe de trabalho que é fazer com que as pessoas se sintam importantes, criar um ambiente de comunidade coesa, tornar o trabalho desafiador e empolgante, aliando tudo ao reconhecimento das competências e resultados adquiridos ao longo do tempo.

2. CARACTERÍSTICAS DO MERCADO CAPITALISTA

O mercado capitalista é altamente concorrencial, onde as empresas buscam a excelência operacional a todo o momento para que a rentabilidade seja a maior possível. Porém para que uma empresa alcance esse patamar de dinâmica empresarial, é extremamente necessário que as empresas possuam uma equipe de trabalho competente e altamente comprometida com os resultados da empresa.

Neste âmbito é que se verifica a importância de ter um planejamento estratégico para que a organização empresarial esteja robusta o suficiente para enfrentar todas as dificuldades de concorrências, mudanças no cenário econômico e de mercado.

2.1. A ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Todas as corporações possuem uma estrutura formada por funcionários, que fazem parte de departamentos de diferentes áreas e objetivos que devem se complementar ao redor de uma diretriz única dentro da empresa: a estratégia adotada.

Eis que, neste ponto, pode-se observar a complexidade que a estratégia possui dentro da lógica empresarial, tendo a função de nortear todas as ações da empresa para que as missões e valores sejam respeitadas e, principalmente, realizadas por todos os funcionários de forma uniforme. Além disso, a estratégia ainda deve conter um plano muito bem revisado e parametrizado englobando os resultados financeiros e de *market share* que a companhia almeja alcançar nos próximos exercícios.

Claramente, uma organização empresarial possui vários desafios externos para conseguir sobreviver na competição de mercado, já que o número de demandantes é limitado e os ofertantes fazem o seu melhor para ampliar sua fatia de mercado. Para que a empresa possa competir é necessária uma base sólida interna, com processos rápidos e eficazes, com a menor burocracia possível sem perder o foco na segurança dos dados e do próprio produto/serviço oferecido. Porém de nada adianta alinhar os

processos, criar métricas de produtividade e escrever diretrizes se não existir o capital humano para realizar todos os objetivos.

O capital Humano é de suma importância, pois é ele que permite com que todos estes processos e regimentos complexos deem resultado, mas ele por si só possui uma complexidade alta para que seja uma unidade coesa em torno dos objetivos propostos. Logo, surge à figura do líder, seja de alta ou média hierarquia, para organizar as frentes de trabalho e indicar os caminhos a serem percorridos em todas as esferas.

Este líder deve ser o exemplo de todas as frentes para a execução de todos os planos traçados em conjunto com a estratégia, para que este possa apresentar os resultados de forma a inspirar sua equipe ou, em caso de não conformidade, mudar os planos da empresa da melhor forma para que a estratégia seja a melhor possível.

3. A ESTRATÉGIA

Para a construção da estratégia corporativa, é necessário em primeiro lugar criar a missão e a visão da empresa, ou seja, qual o objetivo fim da corporação e como se chegará ao mesmo. Esta etapa apresenta uma grande dificuldade ao empresário, pois é a partir desta que todas as outras diretrizes e objetivos serão formulados e a empresa será criada. Em outras palavras, a construção da missão e dos valores deve estar muito bem fundamentada e embasada nos reais objetivos, para que a estratégia recém-criada possa ser a base definitiva da operação da empresa.

Wright (2000, p.98-100) apresenta sobre quais fatores a estratégia é criada, englobando todos os aspectos importantes que permeiam a estrutura empresarial, tendo como ponto de partida a análise de oportunidades e fraquezas, análise SWOT, do mercado sobre o qual se pretende atuar com uma visão macro e microeconômica do ambiente. Definindo este primeiro passo, é necessário analisar o que é esperado de todos os clientes da empresa, sejam eles externos ou internos, considerando desta forma todos os anseios da sua rede de relacionamentos, sendo esta: Os proprietários/acionistas, administradores, funcionários, credores, distribuidores, fornecedores, clientes e o próprio público em geral.

Nesta fase surgem interesses conflitantes entre os anseios das diferentes partes, pois os interesses podem ser muito divergentes, cabendo ao formulador da estratégia encontrar o melhor plano de atuação para servir como fundamento geral da empresa. Assim que o formulador da estratégia passa por este processo, tem-se como o próximo passo o que Kotler (2000) denomina de formulação de metas.

Neste ponto os objetivos da empresa são desmembrados e transformados em metas gerais e específicas através da administração por objetivos (APO), na qual todos os objetivos são hierarquizados e alocados para cada área e até para gestores específicos para a sua realização. Desta forma a base da estratégia (aonde se quer chegar) está pronta, porém a essência da estratégia é de como vai se chegar aos objetivos traçados.

Para auxiliar na formulação da estratégia alguns métodos de planejamento podem ser utilizados para facilitar todo o processo de inteligência administrativa/empresarial.

3.1. Análise SWOT

Nesta análise são verificados quatro pontos: forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

Para identificar os fatores dentro destas classificações é necessária a análise do ambiente interno e externo. Em relação ao ambiente externo, pode ser dividido em fatores macroambientais, que são condições externas a empresa como alterações na legislação vigente, modificações políticas, tecnológicas e ambientais. Já quando é verificada a questão microambiental, são observados os parceiros e fornecedores, empresas congêneres e produtos semelhantes no mercado, ou seja, são situações sobre as quais a empresa tem proximidade, porém não possui nenhum controle direto.

Já em relação ao ambiente interno, são alocadas todas as situações que a empresa possui total controle. Neste quesito entram processos, estruturas, produtos, recursos humanos, público-alvo, clientes, capacitação da gerência da empresa, entre outros.

Segundo Gonçalves (2008), uma análise SWOT realizada com sucesso deve apresentar os seguintes aspectos:

- Fazer uma descrição profunda e detalhada de todos os processos analisados;
- Elencar de forma específica a natureza das forças e fraquezas;
- Evitar oportunidades e ameaças genéricas;
- Não utilizar os resultados das forças como forças em si;
- Evitar uma conclusão na qual os pontos bons se equilibram com os negativos, não alterando o curso da empresa.

A partir destes pontos a empresa sabe quais são suas forças e o que deve ser feito para mantê-las, quais as oportunidades e como aproveitá-las da melhor forma, onde estão as fraquezas e quais os passos para melhorá-las e por fim, quais são as ameaças e o que é necessário fazer para eliminá-las.

Segundo Mintzberg (1990), a análise SWOT possui uma limitação, pois a classificação de forças e fraquezas pode não retratar exatamente o mundo real, já que esta classificação é realizada por pessoas, que podem influenciar com suas próprias percepções e visões a análise.

3.2. Análise Sistêmica

Nesta análise, criada por Jay Forrester, a empresa é analisada em semelhança a um sistema cujos efeitos percorrem em uma formação cascata, de forma a atingir todos os níveis da empresa. Desta forma todos os processos são entendidos como um *feedback*, que neste contexto, significa um fluxo circular de influências tendo como resultante os paradigmas estabelecidos dentro da estratégia da empresa.

Para Forrester, existem três tipos de *feedbacks*:

- *Feedback* de reforço: Servem para acelerar ou reduzir algum pensamento estratégico na empresa;
- *Feedback* de equilíbrio: Se refere a um processo/gestão orientada a uma meta ou novo processo. Possui o intuito de reforçar cada vez mais uma gestão sobre as pessoas, formando um ciclo contínuo de *feedbacks*. Este pode ser virtuoso, quando os clientes da informação estão satisfeitos que acaba ocasionando um aumento generalizado de satisfação, porém também pode ter o efeito contrário, caracterizando um ciclo vicioso
- *Feedback* com defasagem: Neste tipo de *feedback*, as informações são comunicadas, porém a comunicação possui um *delay* que acaba por não ter o efeito desejado em relação as metas e objetivos estratégicos.

Nesta análise é possível perceber quais os melhores fluxos de comunicação existentes na empresa, para que a estratégia seja repassada de forma exata e tenha o efeito desejado para toda a empresa.

3.3. Planejamento por Cenários

A economia por si só apresenta um grande número de desafios ao empresariado em geral, pois apresenta cenários diversos sob os quais não se possui controle e porque as variáveis não podem ser controladas por um agente econômico. Alguns destes cenários são: taxa de poupança interna, crédito disponível no mercado, taxa de inflação, legislação em geral, déficits ou superávits na balança comercial, instabilidade social e política entre outras inúmeras.

Desta forma o empresariado deve se antever/preparar para diferentes perspectivas de futuro, se adaptando da melhor forma a realidade vivida no momento. Sobre isso, Schwartz em seu livro *A arte da visão de longo prazo* (2004) discorre:

Cenários são uma ferramenta para nos ajudar a adotar uma visão de longo prazo num mundo de incerteza... Uma ferramenta para ordenar as percepções de uma pessoa sobre ambientes futuros alternativos nos quais as consequências de sua decisão vão acontecer... Cenários não são previsões. Simplesmente não é possível prever o futuro com um razoável grau de certeza. (SCHWARTZ, 2004, P.17).

Para que estes cenários sejam elaborados, algumas etapas devem ser realizadas:

1. Separar o que se deseja conseguir;
2. Analisar quais são as variáveis com influência-chave para a obtenção de sucesso no objetivo parametrizado;
3. Desenvolver as várias projeções de cenários plausíveis para a economia na qual a empresa está inserida, planejando ações a serem utilizadas em detrimento da realidade apresentada. Analisar as forças-motrizes

(sociais, econômicos, tecnológicos, etc.) que irão modificar as variáveis-chave;

4. Pesquisar dentre as forças-matrizes vistas quais as mais importantes, hierarquizar, para adotá-las como prioridade de estudo;
5. Pesquisar profundamente o impacto destas ações para assegurar que as mesmas terão os efeitos desejados na corporação;
6. Dar probabilidades aos cenários mais importantes e atuar conforme os mesmos.

Apesar de se adotar os cenários com maior probabilidade para preparar a estratégia, Schwartz defende que nenhum cenário deve ser deixado de lado, pois se o mesmo surgiu na formulação de estratégia, lhe deve ser adotado um grau de relevância a ser estudada, mesmo que seja pequeno.

3.4. Modelos por Simulação

Também existem modelos matemáticos que são utilizados para formular estratégias, mas são modelos que são puramente estatísticos/matemáticos, se diferenciando desta forma dos modelos mais subjetivos. Dentre os modelos por simulação, dois possuem maior destaque, sendo eles: Monte Carlos e ARENA.

3.4.1. Simulação de Monte Carlo

Este modelo foi criado inicialmente na Segunda Grande Guerra em um laboratório para ser criada a primeira bomba atômica, mas foi adaptado para a administração posteriormente. Esta análise é realizada em 6 etapas:

Elaboração do modelo a partir das variáveis que são estabelecidas em uma planilha eletrônica;

1. Identificar as incertezas e riscos por variáveis estabelecidas, e a partir delas dar probabilidades para todas as variáveis elencadas que podem apresentar algum risco. Estas são as variáveis entradas do modelo;

2. Fazer a identificação das variáveis de saída, ou seja, todas as variáveis que irão demonstrar o resultado obtido a partir do planejamento estratégico;
3. Simular n vezes o modelo para verificar a oscilação das variáveis;
4. Analisar os resultados das simulações com o intuito de verificar a distribuição das variáveis;
5. A partir da distribuição obtida, tomar a melhor decisão de planejamento.

Este modelo possui a vantagem de exportar relatórios claros e concisos, além de ser muito flexível, pois alterando o grau de importância de uma ou outra variável, todo o modelo se modificada para testar este novo parâmetro.

3.4.2. ARENA

ARENA é uma espécie de simulador gráfico de processos imputados no mesmo, através do conceito de estações que são diretamente ligados a cada área do processo produtivo. Ele utiliza dados estatísticos para gerar um resultado final em forma de histogramas, com base em *templates* previamente definidos para as variáveis a serem analisadas.

O ARENA pode ser usado para simular processos já existentes ou para a criação de novos processos de trabalho, porém a sua limitação se faz presente quando o ambiente a ser simulado ainda não existe, pois os dados estatísticos perdem sua função, devido aos números serem plotados a partir da experiência do conselho de gestores e não da realidade em si.

3.5. Modelo Diamante

Este modelo foi criado em 1989 por Porter para tentar explicar os fatores necessários para que as nações, no mundo competitivo existente hoje, se desenvolvam e obtenham sucesso economicamente. Estes fatores foram classificados da seguinte maneira:

- Fatores básicos: mão-de-obra encontrada no local, existência de recursos naturais, localização geográfica, clima, crédito para financiar a economia e recursos naturais;
- Fatores Adiantados: grau de educação formal da mão-de-obra, infraestrutura de tecnologia de informação e desenvolvimento de P&D;
- Fatores Generalizados: oferta de capital e infraestrutura logística;
- Fatores Especializados: nível de especialização da mão-de-obra, infraestrutura e conhecimentos específicos.

Dentre estes fatores, os básicos e generalizados asseguram apenas uma vantagem competitiva inicial para que uma indústria se instale e consiga sair na frente de seus concorrentes, porém se não houver investimento da mesma e do local para que os fatores adiantados e especializados sejam desenvolvidos, toda a vantagem é absorvida pela competição do mundo globalizado.

Estes fatores relacionados caracterizam o modelo Diamante criado por Porter, que apresenta uma visão mais holística de toda a esfera de competição industrial, colocando uma carga de responsabilidade no governo local para que o parque industrial se desenvolva como um todo, pois para Porter (1989), sem o auxílio do governo, a empresa não possui a possibilidade de conseguir sucesso, mesmo com um planejamento estratégico interno bem estruturado e revisado continuamente.

4. A Implementação da Estratégia

Depois de definida uma estratégia a ser utilizada pela alta gestão, a partir de um modelo adotado, o próximo passo é a implantação da mesma em toda a empresa. Porém para que isso aconteça, é necessário o entendimento da cultura organizacional e de como funciona a relação entre a empresa e seus empregados. Logo se percebe que a cultura organizacional representa todas as crenças e valores que permeiam o meio empresarial, tendo como seus principais agentes de transformação a alta liderança.

Edgar Schein afirma que existem cinco fatores que influenciam diretamente o desenvolvimento da cultura organizacional, sendo eles:

1. O que é observado e controlado: Todas as ações que podem ser analisadas e discutidas em reunião e que podem ser diretamente modificadas pelos gestores a partir de simples ações e comunicados internos;
2. Reação da liderança a crises: A partir de situações complicadas, a reação dos líderes e as ações tomadas pelos mesmos acabam por definir o *modus operandi* da empresa;
3. Alta liderança como modelo: Neste ponto, a ação do líder serve como base para toda a unidade corporativa, ou seja, se o presidente/diretor trabalha todos os fins de semana, todos os funcionários entendem que também devem estar aptos a trabalhar horas depois do horário comercial pelo resultado da empresa;
4. Recompensas e cargos: Neste quesito, todo e qualquer bônus salarial que é fornecido para algum cargo por atingimento de meta, é visto como uma regra a sempre ser efetuada caso a meta for ultrapassada, criando um valor intransponível de mérito recompensado;
5. Critérios na área de recursos humanos: Como são feitas as promoções, recrutamento e demissões, toda e qualquer movimentação cria valores

respeitados e adquiridos como verdade para todos os funcionários que ali trabalham para crescer ou até mesmo para permanecer no emprego.

Schein ainda afirma que existem mais cinco fatores secundários na formação da cultura dentro de uma empresa:

1. A forma como a empresa é estruturada e desenhada: Quando se refere à estrutura, não existe uma relação com o espaço físico, mas sim com o grau de interação existente entre os gestores e sua equipe e qual o grau de confiança é repassado aos mesmos em detrimento de tarefas importantes a serem entregues;
2. Processos internos: Quando existem comitês trimestrais, anuais, relatórios de resultado a presidência, entre outros. Todos estes tipos de entrega de resultado revelam a importância e a sazonalidade com a qual o resultado do trabalho de toda a equipe é analisado;
3. Estrutura física: Neste ponto, como são dispostas as salas da diretoria e média gerência em relação aos outros funcionários acabam por mostrar a toda empresa quão próximo o comitê gestor da empresa realmente está de seus funcionários. Por exemplo, se em um escritório o líder sempre manter sua porta aberta e ser sempre receptivo aos entrantes, uma imagem de proximidade a toda equipe é mostrada;
4. Histórias de pessoas importantes: Quando uma empresa já possui algum tempo de operação, a ascensão ou declínio de algum funcionário sempre acaba se tornando uma lenda interna e por trás da mesma, estão enraizadas todas as razões pelas quais este evento ocorreu desta ou daquela forma, ou seja, todos os valores estão ali embutidos;
5. Comunicados formais: Todo e qualquer tipo de comunicação formal utilizada pela gerência possui um cunho de mensagem a ser absorvida pelos leitores, de forma a mostrar o que é esperado de todos os envolvidos na ocasião.

Após a criação desta cultura organizacional por todos os fatores citados acima, é necessário decidir uma forma de repassar o planejamento estratégico que deve ser

tomado e quais os resultados que são esperados a partir deste. Deve-se sempre observar como esta mensagem deve ser repassada aos diferentes níveis hierárquicos, pois existem informações que só podem ser repassadas a um determinado grupo de colaboradores, em detrimento de toda a empresa, devido ao grande impacto que pode surtir nas camadas mais braçais da base salarial.

Independente das camadas hierárquicas, de alguma forma este recado deverá ser repassado para toda a empresa, de modo que todos os indivíduos tenham pleno conhecimento e trabalhem com o mesmo objetivo e intensidade. Certo (2005) afirma que existem basicamente cinco formas de repassar este planejamento estratégico, sendo elas:

4.1. Abordagem do comandante

Como o próprio nome já diz, esta abordagem é caracterizada por uma ação lógica e com maior rigor, ficando a cabo da alta liderança, ou no máximo na média liderança, a responsabilidade de repassar toda a estratégia ao resto da empresa. Para que esta abordagem seja efetiva, é necessário que três processos existam:

1. A alta liderança, ou a pessoa que formulou toda a base estratégica deve ter poder hierárquico e de influência suficiente para comandar sobre todas as esferas a implementação, pois para que se mude o *status quo* de qualquer organização é necessária uma mudança forte e decidida, sobre todos os funcionários;
2. Todas as mudanças ocasionadas pelo novo planejamento devem estar sempre atualizadas de forma a permitir com que os funcionários tenham acesso às informações atualizadas. Somente desta forma, com atualizações constantes e corretas é que os funcionários podem acompanhar todas as mudanças;
3. A liderança que formulou a estratégia deve ter isolado todas as questões pessoais de preferências e aversões para que se obtenha uma implementação imparcial e clara.

Com este método, fica claro que o implementador da estratégia tem o poder em suas mãos de forma a poupar-lhe tempo com questões de aceitação, para se concentrar nos objetivos a serem alcançados. Por outro lado, o problema deste método é que os funcionários tendem a reduzir seu grau de motivação perante a empresa, pois eles não opinam e não são escutados em nenhum momento da mudança, restando-lhes apenas a função de cumprir o que foi estabelecido.

4.2. Abordagem da Mudança Organizacional

A grande diferença entre esta abordagem e a do comandante é a importância dada no desenho de novas áreas e pessoas a serem engajadas no processo de mudança, ou seja, a estrutura da empresa acaba se modificando para que a nova estratégia seja realmente implementada.

Desta forma, novas áreas são criadas, departamentos obsoletos são extintos e não obstante, pessoas são realocadas e promovidas para assumir cargos de importância estratégica para auxiliar a nova postura da empresa. Assim, os funcionários percebem que a empresa realmente está se preparando para o futuro a partir desta nova postura adotada e que todos devem acompanhar este movimento.

O problema deste método é que, se em pouco tempo o planejamento se tornar falho é necessário à criação de um novo, mas todas as mudanças que a empresa colocou em prática não são facilmente modificadas, pois muitas realocações estruturais foram realizadas. Logo, fica difícil uma nova adequação, pois muito dinheiro terá que ser novamente investido.

4.3. Abordagem Colaborativa

Nesta, o estrategista reúne os gerentes, supervisores e coordenadores, ou qualquer outro funcionário que exerça algum tipo de liderança de pessoas e de processos, para que se forme um comitê de gestão. Este tem como objetivo discutir todas as etapas de estratégia e a melhor forma de repassar aos seus colaboradores os novos processos.

Desta maneira, cada gestor consegue colocar a visão de seus liderados diretamente a todos os presentes, de forma a tentar uma maior aproximação com os funcionários que possuem trabalhos mais manuais. Este é um ponto positivo do modelo, já que a estratégia formulada é possuir uma proximidade maior com todos os funcionários, porém de outro lado, este fator de coexistirem várias opiniões sobre um mesmo assunto acaba por gerar um maior *lead time*, já que se demora mais para se chegar a um consenso.

Outro ponto negativo é que, quando um planejamento é formulado por várias pessoas, acaba que o mesmo fica mais conservador do que se fosse realizado apenas pela alta liderança ou até mesmo, somente o presidente da empresa. Além disso, é sabido que, apesar de todas as opiniões serem ouvidas, o controle ainda fica na alta liderança de forma a não existir a real presença de todos os colaboradores na implementação da nova estratégia.

4.4. Abordagem Cultural

Com a abordagem cultural o presidente da empresa abre a sua estratégia para todos os colaboradores, inclusive para o chão de fábrica, a fim de ouvir o que toda a empresa sente em relação às mudanças e acabam por construir juntos toda a implementação. Usualmente também são criados hinos e valores com a participação de toda a empresa, o que acaba por permitir um altíssimo nível de engajamento e motivação dos colaboradores, blindando-os perante qualquer concorrente e permitindo resultados melhores devido ao nível de dedicação de todos.

Para que esse movimento possa ocorrer os funcionários devem ter uma educação formal boa para poder compreender a importância de tudo que esta sendo tratado e como o seu engajamento é vital para que o sucesso ocorra. Este já acaba sendo um impeditivo para a maioria das empresas, pois apenas em empresas de alta tecnologia, instaladas em países desenvolvidos, se consegue uma mão-de-obra tão qualificada.

Outra questão impeditiva é que se demora muito tempo para que qualquer mudança ocorra, pois são muitas pessoas envolvidas, e é difícil conseguir no mercado de trabalho algum gestor para entrar na liderança da empresa, já que o sentimento de patriotismo é enraizado fortemente o que pode dificultar uma possível adaptação.

4.5. Abordagem da Base ao Topo

Nesta abordagem o ciclo de decisão não vem da presidência para seus funcionários, pois o presidente tem a função de encorajar e engajar toda a empresa para formular suas próprias estratégias e de implantá-las em cada tarefa. Este movimento ocorre desde os “realizadores”, até os “pensadores” que irão compilar todas as inovações adotadas para formalizá-las e mensurar o real impacto que as ações tomadas geraram.

Logicamente que este método apresenta o maior nível de satisfação para os funcionários, já que todos acabam sendo de certa forma independentes para trazer novas ideias e aplica-las, e a média gerência acaba por tentar melhorar o máximo possível para crescer dentro da corporação, demonstrando que realmente sabe quais as escolhas a empresa precisa fazer para o futuro.

O ambiente organizacional deve ser muito aberto e criativo para que todos sejam estimulados a tentar e arriscar para aplicar novas ideias, e ao mesmo tempo deve existir uma tolerância aos erros que certamente irão acontecer. O problema se concentra na quebra de paradigma, pois é muito raro observar organizações que atuem com esta liberdade estratégica, uma vez que é a partir dela que a empresa terá seu sucesso ou seu fracasso.

5. A importância dos líderes na formação da cultura organizacional

Em toda a empresa, o ritmo de trabalho e a forma como são efetuados todos os processos são definidos pelo líder, seja da média ou da alta liderança. Este fator se dá pelo fato de que o mesmo possui controle sobre diversos aspectos respectivamente a tomada de decisão e de formatação de métodos de trabalho e composição das equipes.

Desta forma percebe-se que é de suma importância que um líder esteja consciente de que todas as suas ações tem impacto em todos os seus liderados e áreas correlatas, logo a liderança possui o desafio de permitir e incentivar um ambiente de trabalho positivo que gere resultados. Sobre este assunto Ulrich (2011) afirma que existem dez pontos importantes que possuem influência sobre o clima e cultura organizacional, ou seja, estes pontos devem ser trabalhados de forma intensa.

5.1. Arrogância *versus* Humildade

Uma das chaves para que a liderança tenha sucesso ao longo do tempo é a humildade para reconhecer que sempre existem coisas para serem aprendidas, e de que um líder não consegue ter resultado algum sem a sua equipe, pois se a arrogância se fizer presente, o resultado financeiro pode ser obtido no curto prazo, porém com o tempo toda a equipe é desmotivada e a arrogância acaba por cegar o líder para ficar atento a novos movimentos do mercado, o que acaba por destruir o que já tinha sido conquistado.

Líderes humildes são aqueles que admitem os erros, que dão os créditos as pessoas que lhe ajudaram a conseguir o resultado esperado, falando menos das suas qualidades para se concentrar mais em distribuir responsabilidades, delegando em vez de se sobrecarregar sem necessidade. Deste modo, um clima positivo de importância e de transparência é criado em toda a equipe.

5.2. Atitudes voltadas para geração de valor

Existem dois tipos de valores, o primeiro é base de toda a operação empresarial, é o valor financeiro, atividade fim de toda a empresa, mas o segundo significado se trata dos valores internos existentes na empresa. Normalmente estes valores estão contidos no próprio planejamento estratégico já formulado, porém é comumente esquecido no próprio planejamento em si, ao invés de ser repassado através das atitudes dos líderes.

Quando o líder consegue passar a sua equipe os valores que são importantes aos seus clientes, sejam eles internos ou externos a empresa, um sentimento de confiança é passado a todos os envolvidos, sendo reconhecido pelos mesmos à integridade e a forma de pensamento e de ação da liderança da empresa.

5.3. Atitudes de Interesse próprio ou o altruísmo

Nós enfrentamos todos os dias situações nas quais podemos tomar atitudes egoístas ou decisões para ajudar toda a equipe, e cada escolha reflete nas pessoas ao nosso redor e no nosso jeito de pensar e agir. Quando um líder faz estas escolhas ele envia uma mensagem a toda sua equipe de uma forma que ele considera a mais correta. A partir deste exemplo, a equipe vai se moldando e seguindo o que foi proposto.

À vista disso, líderes que possuem uma atitude egoísta acabam criando ao longo do tempo um ambiente negativo junto à equipe, enquanto que o líder cujas escolhas beneficiam toda a equipe ao invés de si mesmo acaba por criar um ambiente de cooperação e de respeito mútuo.

5.4. Atitudes em relação às novas ideias

Um bom líder deve criar um ambiente facilitador de novas ideias, onde toda e qualquer ideia, por menor que ela seja, possa ser discutida junto às partes interessadas e se for rejeitada, a mesma deve ser feita com o intuito de estimular ainda mais o colaborador e não de reprimi-lo. Uma vez que o funcionário é reprimido por expressar

alguma ideia nova, o mesmo não irá dar maiores contribuições do que o necessário para cumprir sua função da maneira exigida.

Enquanto que em um ambiente pró-ativo para inovação, onde todos são reconhecidos pelas ideias e as mesmas são colocadas em prática, acaba gerando um nível de entusiasmo e de comprometimento maior, já que o funcionário se sente parte da empresa de modo a poder contribuir para o crescimento da mesma.

5.5. Atitudes visando à conexão pessoal

Um ambiente organizacional bom é baseado no nível de conexão que os funcionários têm uns com os outros, já que os mesmos trabalham todos os dias juntos solucionando os mais diversos problemas do dia-a-dia, e quanto melhor for essa conexão, melhor será o ambiente de trabalho.

Para aumentar essa conexão o líder pode perguntar aos seus funcionários como esta o trabalho em si e partilhar suas visões com toda a equipe, fazendo um fluxo de informações e de visões e corrigindo também as relações que não estão boas.

5.6. Atitudes para envolver a equipe

Bons líderes vão até seus colaboradores para entender as suas necessidades ao invés de esperar que eles venham até ele, além de acompanhar o dia-a-dia dos funcionários, sempre que possível, mesmo que a função seja no chão-de-fábrica. Além disso, o líder cria entusiasmo para novas funções ou atividades a serem exercidas, e analisa a empresa como se fosse seu cliente para efetuar melhorias no processo.

Reparando estes erros existentes e permanecendo ao lado dos seus funcionários, o líder consegue envolver a todos, pois todos o veem como um igual que pode fazer a diferença para melhorar o trabalho como um todo.

5.7. Atitudes voltadas à prestação de contas

Quando Ulrich (2011) se refere à prestação de contas, o mesmo quer passar a ideia dos resultados a serem alcançados e justificados de cada funcionário,

metodologia utilizada em todas as empresas para assegurar que as metas sejam claras a seus liderados. Porém um verdadeiro líder cria metas palpáveis para a realidade de cada funcionário e ainda faz três perguntas na hora da elaboração e/ou cobrança das metas:

- “Ajude-me a entender o problema” – Desta forma o líder se coloca ao lado do funcionário para entender todas as dificuldades que o funcionário tem;
- “Até quando” – Limita a data para a entrega dos resultados acordados para que a meta seja fixada e o funcionário entenda a importância da mesma;
- “Como resolveremos o problema” – Toma as rédeas da conversa para resolver o problema, ao invés de ficar analisando o mesmo.

Desta forma o líder auxilia a todos na prestação de contas quando se faz necessário e sabe exatamente quem tem todas as ferramentas para entregar o resultado, mas não o faz por não se dedicar ao trabalho, podendo realizar uma substituição de forma mais assertiva.

5.8. Atitudes voltadas à comunicação

Empresas que possuem um ambiente propício ao desenvolvimento humano devem possuir uma comunicação de duas vias, ou seja, o líder dissipa informações e mensagens da alta liderança, mas também recebe informações importantes dos seus colaboradores diretos. Esta troca deve ser feita de forma rotineira, pois para que uma nova ideia seja entendida completamente por toda a equipe, é necessário que a mensagem seja comunicada pelo líder por 10 vezes (Ulrich, 2011).

Desta forma uma comunicação clara e objetiva entre os líderes e os liderados permite com que todos os funcionários estejam engajados a darem suas ideias para melhorar o processo e inovar para trazer os resultados, pois sentem que estão próximos das pessoas e que podem realmente modificar a realidade de trabalho até então vivida.

Outra consequência positiva de um ambiente aberto à comunicação é o envolvimento emocional que as pessoas sentem, se notando importantes e muito próximas das mudanças que ocorrem na empresa, não só observando, mas sim sendo agentes de mudança junto ao líder responsável.

5.9. Atitudes para gerenciar conflitos

Grandes líderes preferem encarar um conflito de frente ao invés de correr e tentar fugir do mesmo. Os grandes líderes fazem uma análise de vários pontos de vista diferentes, sendo transparentes com todos os agentes envolvidos e sendo ágeis para que o problema não aumente de tamanho ou acabe se tornando grande dentro da corporação.

Porém a resolução de problemas é uma tarefa difícil a ser realizada, pois podem acontecer entre clientes externos e internos de modo que é necessário um conhecimento dos fatos e um poder de persuasão para reestabelecer o equilíbrio e deixar a empresa funcionando de maneira correta.

Em nenhum momento o líder poderá agir culpando de forma agressiva ou humilhante as partes envolvidas, mas sim conduzindo a conversa para a compreensão e resolução final. Quando as diferenças e os problemas são discutidos e solucionados dentro da empresa, o ambiente de trabalho acaba se tornando positivo e equilibrado.

5.10. Atitudes nos espaços físicos

O ambiente físico da empresa pode passar muitas imagens a toda a equipe e deve ser muito bem observado, pois se o gestor gosta de uma mesa grande, onde o funcionário fica distante do mesmo e a sala fica fechada, a mensagem passada acaba sendo que o líder está distante da equipe e que não se preocupa em se aproximar. Porém quando não existe uma sala definida para a gerência, a mesa permite uma conversa mais próxima e o acesso físico a liderança é facilitada, toda a empresa sente que o gestor estará sempre próximo para o que a equipe precisar.

Um ambiente que remete a segurança passa a percepção aos clientes internos e externos que a empresa leva este quesito em primeiro lugar em qualquer negociação, logo é muito importante que a liderança observe qual a mensagem que deve ser repassada. O ambiente tem uma importância muito grande para que toda a atitude do líder seja comprovada, ou melhor, não seja colocada em dúvida pelo ambiente que envolve o dia-a-dia do trabalho.

6. Criação de Líderes

Até este momento no presente trabalho foi visto que o planejamento estratégico está ligado diretamente à liderança e apenas com esta última bem formatada que todo o planejamento será bem sucedido. Logo a questão de suma importância é como formar novos líderes nas corporações de forma a seguir perpetuando o pensamento estratégico que traz resultados financeiros.

Para que um funcionário possa se tornar um líder, Bennis (1996) afirma que alguns ingredientes básicos devem ser desenvolvidos para uma progressão de carreira, sendo eles:

- Visão Holística: O agente deve abrir sua visão para além da visão necessária para efetuar as suas atividades, já que será extremamente necessário tomar decisões que impactaram várias pessoas e áreas a partir do momento que o mesmo se tornar um líder;
- Paixão pelo que se faz: O líder tem a função de motivar todos os colaboradores, ou seja, todos os colaboradores que desejam se tornar gestores devem ter paixão pelo que fazem de modo a ser auto-motivados não importando quão difícil é o momento do mercado ou do ambiente interno;
- Integridade: A integridade de uma pessoa gera a credibilidade necessária para que as outras pessoas acreditem e sigam-na nos desafios apresentados como seu tutor. A integridade é desenvolvida a partir da maturidade da pessoa, sinceridade sobre suas ações e autoconhecimento de si;
- Curiosidade: Questionar todos os processos e métodos possibilita o funcionário a pensar em novas possibilidades de implementar novos processos melhores e mais eficazes, podendo aplicar sua liderança nesta criação;
- Audácia: Tomar decisões importantes que tenham algum grau de risco faz parte do cotidiano da liderança, desta forma o funcionário deve

apresentar resistência a tomar decisões sobre pressão de modo a gerar confiança e inteligência emocional necessário a qualquer cargo gerencial.

Além destes ingredientes, para que um funcionário vire um gestor, é de suma importância a aprendizagem através das próprias experiências do passado, ou seja, utilizar tudo que já aprendeu, não somente na vida profissional, mas também durante toda a vida. Relembrando assim as ações mais importantes que já tomou e a sua reação aos mais diversos eventos. O fato de querer assumir desafios que o façam crescer continuamente, assumindo cada vez mais funções e responsabilidades também possuem importância para que esteja cada vez mais pronto para assumir um cargo de liderança.

Existem os aspectos profissionais que podem e devem ser ensinados ao colaborador pelo seu atual líder através do processo de *coaching*. Sobre esse assunto Oliveira e Marinho (2007) afirmam que o processo de *coaching* é relativamente novo ao mundo corporativo e apresenta uma quebra de padrões, pois o funcionário não possui um chefe, mas sim um líder que está ao seu lado para partilhar os sucessos e insucessos como também repassar todos os seus conhecimentos para gerar um novo gestor.

Nesta relação o trabalho em equipe fica muito refinado e o ciclo de compartilhamento de informações fica muito amplo, com um alto grau de confiança deixando de lado a hierarquia de modo que a relação fique mais transparente e mais próxima. Os líderes devem ser francos com os liderados para que os mesmos adquiram plena consciência de onde estão e, principalmente, o que falta desenvolver para uma ascensão vertical na empresa.

O liderado deve atentar para todas as informações que líder esta repassando assim como os sentimentos que estão sendo compartilhados. Em contrapartida o líder deve manter o funcionário sempre estimulado e comprometido com a mudança aliado ao alto desempenho, mantendo uma comunicação interpessoal elevada, pois deste

modo o funcionário e todos que estão a sua volta estarão altamente engajados e comprometidos com o líder para a geração de resultados.

Oliveira e Marinho (2007) ainda afirma que um funcionário precisa de três ferramentas para ser um líder de sucesso: conhecimento, informação e tecnologia. A informação acaba sendo o ponto de partida para que o conhecimento seja adquirido, de forma que o futuro líder deve estar sempre procurando entender cada vez mais sobre o mercado, a empresa e sobre si mesmo. A partir do momento que a informação for dominada, o conhecimento é gerado e pode ser trabalhado da melhor forma a gerar os resultados que a empresa exige e espera de suas equipes. E finalmente com o conhecimento trabalhado, o futuro líder pode utilizar todos os sistemas (tecnologias) para chegar aos objetivos previamente traçados.

Voltando ao assunto de *coaching*, Tichy e Cohen (1999) apontam alguns fatores importantes que devem ser levados em consideração no processo de treinamento de novos líderes, como a curva de aprendizagem de cada indivíduo que varia e deve ser respeitada, pois as pessoas aprendem em velocidades diferentes e de formas diferentes. Segundo ponto é o tempo que deverá ser investido no treinamento e ensinamento é grande, pois não se trata de dar ordens, mas sim de ensinar a pensar e agir em diversas situações sobre pressão e com alta carga de responsabilidade, o que leva tempo e muito comprometimento de ambas as partes.

Ainda sobre o assunto, de nada adianta formar uma geração de líderes e não perpetuar o ciclo já que o tempo e o investimento são muito altos para encerrar assim que um colaborador sobe de cargo, mas sim, o investimento deve ser contínuo gerando um ciclo virtuoso de formação de novos líderes dentro da empresa.

Para que este ciclo virtuoso de criação de líderes aconteça, Tichy e Cohen (1999) apresentam uma série de fatores a serem analisados desde o início:

- Encarar a realidade: O atual líder deve analisar toda a sua equipe para definir quais os funcionários tem o potencial para receber um *coaching* para se tornar um futuro líder; fazer um plano de atividades a serem ensinadas levando-se em consideração a realidade da empresa e do

mercado e se auto-avaliar para saber quais são seus pontos fortes que podem ser repassados com sucesso;

- Gerar mais de um ponto de vista: Fazer uma análise 360⁰ do ambiente interno e externo para definir o que vai ser repassado;
- Passado como passo inicial: Todo o passo já vivido traz experiências importantes para a criação da base do profissional, não importando em quanto este passado era importante para a função atual, pois toda e qualquer vivência é importante;
- Formulação de novas ideias: Construir a capacidade de analisar o cenário para formular novas ideias que possam modificar o ambiente de trabalho e os resultados obtidos pela empresa. Ter a capacidade de traduzir estas ideias em ações aplicáveis.
- Entender os valores: Saber verificar quais os valores importantes na empresa e transmitir as suas mensagens pessoais através dos valores já criados;
- Criar energia na organização: Trabalhar constantemente para manter seu próprio nível de energia para que possa transmitir a todos a sua volta este alto nível;
- Decidindo com firmeza: Saber que toda a liderança exige confiança nas ações, uma análise profunda em cenários críticos e mobilizar as equipes de apoio para auxiliar;
- Utilizar sua própria história: Fazer do seu próprio modo o trabalho, ou seja, realizar todas as ações com a sua maneira ajudando a escrever a história da empresa;
- Estimular o *coaching*: Ser um funcionário que estimula todos os líderes, independente da importância hierárquica, a formar novos líderes na organização para novos cargos e gerações de gestores;
- Formatar uma linha-mestra educativa: Elaborar um método de ensino para a realização do *coaching* de forma eficaz;

- Ter compromisso: Ser o exemplo de dedicação e compromisso para toda a equipe, sendo o primeiro a ter a iniciativa para resolver os problemas da organização.

Ainda na discussão de desenvolvimento da nova liderança Bennis (1997) afirma que as empresas devem fazer os funcionários com potencial de liderança adquirir experiências nas mais diversas áreas da operação, por mais que sejam apenas em projetos de curta duração, porém que tenham impacto e interface com diferentes grupos de trabalho para que se crie uma visão e uma influencia geral. Além disso, quanto maior o número de líderes que um funcionário responde, mais ele desenvolve experiências diversas e visões sobre o mesmo processo.

A partir destas experiências, os líderes criam uma perspectiva de longo prazo, colocando nas pessoas a responsabilidade pela criação de resultados e de desenvolvimento da companhia acarretando em um perfil de liderança muito interativo que estimula o conflito como arma de resolução de problemas e criação de novas ideias. Além disso, a humildade tem um papel fundamental para que o perfil de liderança possa abranger toda a empresa, onde todos tem algo a ensinar e aprender.

Bennis (1997) ainda explana que grandes líderes, antes de os serem, são ótimos seguidores e aprendizes. Quando o autor se refere a ótimos aprendizes, são classificados os colaboradores que entendem a importância do líder e tomam ações antes mesmo de serem solicitados, para facilitar e adiantar o trabalho de seus superiores. Também é obrigação dos colaboradores partilhar suas visões com os superiores sobre as diversas áreas correlatas enquanto os líderes não podem aceitar o simples silencio da sua equipe, pois ele deve encorajar a todo o colaborador a questionar e fazer diferente para que o mesmo possa se tornar seu substituto no futuro.

Existem quatro pontos de importância que um líder deve criar para criar seu substituto, acelerando seu curso natural de crescimento dentro da hierarquia empresarial:

- Promover treinadores de alta performance: Uma das melhores formas de criar um líder, é dá-lo um treinador que é referencia dentro da

organização de forma que o funcionário possa aprender a partir da experiência de um terceiro;

- Identificar e dar reconhecimento aos mentores de sucesso: Reconhecer os funcionários que possuem a *expertise* em treinar outros é fundamental para que mais funcionários sejam treinados e o time tenha um desempenho mais rápido;
- Fazer a rotação de potenciais líderes: Conforme anteriormente falado, quanto mais um funcionário com potencial rodar por diversas áreas e ter interação com outros funcionários, melhor será para seu crescimento e para conseguir ser um funcionário que possa se moldar nas mais adversas situações (funcionário-camaleão);
- Promover experiências que agreguem valor ao funcionário: Dar atividades complexas que forçarão o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador, aumentando a velocidade de aprendizado.

Por fim, Bennis (1997) diferencia os modelos que formam gerentes e que formam líderes, denominando a formação de gerentes como aprendizado convencional que pode ser por manutenção ou choque.

- Aprendizado por manutenção: É o método mais comum de formação de líderes, onde tudo é ensinado de forma a perpetuar o atual ciclo, ou seja, todos os processos, métodos e regras são repassados com o intuito de manter o atual sistema funcionando sempre da mesma forma;
- Aprendizado por choque: Neste tipo de aprendizado, o funcionário é exposto a situações adversas para que cresça de modo forçado sobre pressão, ou seja, o choque de uma situação crítica força o mesmo a tomar decisões e aprender a ter respostas rápidas.

Já para a criação de um líder o autor denomina o método como aprendizado inovativo que tem como principais componentes:

- Antecipação: O líder é ativo e imagina os diversos cenários possíveis para se antecipar a qualquer problema que possa aparecer pela frente,

facilitando o trabalho no médio prazo, corrigindo todas as falhas no curto prazo sem haver a necessidade de alguém solicitar que isso seja feito, mas sim pela sua própria visão e vontade;

- **Aprendizado pelo compartilhamento:** Compartilhar com outros líderes suas ideias e dúvidas facilita ao líder tomar decisões, pois acaba tendo diferentes pontos de vista sobre um mesmo assunto, o que lhe facilita a análise crítica e a tomada de decisões, pois o risco compartilhado é risco diluído;
- **Participação ativa:** Participar dos mais diversos projetos, forçar a criação de novos entregáveis e fazer mais do que é exigido por boa vontade.

Estes três pontos formam o verdadeiro líder, pois o mesmo sempre exige o máximo de engajamento e utiliza todos os recursos da empresa da melhor forma possível. Não aceitando mais os resultados como são, mas sim modificando tudo que impossibilita a melhor entrega, de forma encorajadora e ágil, formando exemplos a serem seguidos e aumento o nível de exigência própria de cada colaborador, pois a partir do momento que um verdadeiro líder surge, todos acompanham a sua curva de aprendizado e de resultados.

Sobre isso, Bennis (1997, p.142-143) comenta:

“To be an effective leader, you not only have to get the group of followers on the right path, but you must be able to convince them that whatever obstacle stands in the way ahead, whether it's a tree or a building that blocks the view, you're going to get around it. You're not going to be put off by the apparent barriers to your goal. All journeys are filled with potholes and mines, but the only way we can move beyond them is to approach them, and recognize them for what they are. You have to see that it's only a tree, or whatever, and it's not insurmountable. Everywhere you trip is where your treasure lies.”

Logo se percebe a importância e a influência que o líder tem em todas as pessoas que estão a sua volta e são estas mesmas pessoas que farão o futuro da empresa acontecer em todos os seus aspectos. Como consequência disso o líder possui um peso grande em cima do futuro e Bennis (1996) em seu livro *A Formação do Líder*, aponta os dez fatores para o futuro que os líderes verdadeiros têm em sua forma agir:

1. Líderes gerenciam os sonhos: Os líderes são capazes de criar novas formas de pensar que acabam sendo compartilhadas por toda a equipe, virando o sonho de todos que aquilo se realize, de forma que o líder acaba carregando a responsabilidade de tornar este sonho coletivo influenciando positivamente todos os envolvidos;
2. Líderes aceitam os erros: O líder aceita que todos podem errar e até mesmo ele arrisca e uma hora ou outra tomará uma decisão equivocada, ou seja, o erro é algo aceitável em determinadas situações, sem que seja necessária uma bronca moral, mas sim uma conversa para arrumar o que não deu resultado;
3. Diálogo abrangente: Possuir em uma equipe diversas opiniões e saber fazê-las conversar de forma a refletir sobre o que se está colocando em pauta é característica de um líder, saber formular diálogos produtivos sobre os assuntos mais polêmicos sem perder o foco;
4. Líderes promovem a diferença: Estimular as diferentes formas de pensar, pensar fora da caixa, do comum é papel de um líder, criando uma equipe heterogênea com resultados homogêneos;
5. Líderes possuem o fator Nobel: O fator Nobel pode ser traduzido por otimismo mesmo sobre circunstâncias difíceis, fé que o trabalho que está sendo feito junta a sua equipe dará o resultado e esperança que a sua equipe pode atingir as mais difíceis metas;
6. Líderes entendem o potencial e os limites de cada um: Cada parte integrante da equipe possui um potencial único que pode ser muito diferente entre os pares, o que deve ser percebido pelo líder de forma ao mesmo deixar claro a cada funcionário o que deverá ser entregue de cada um, criando esta meta arrojada, mas que pode ser realizada por todos sem extrapolar o potencial;
7. Visão do futuro: Os líderes possuem a visão de onde a empresa estará no futuro e como fará para que a mesma chegue lá, traduzindo isso em ações para que sua equipe perceba a mudança e aja junto dela;

8. O líder enxerga longe: A paciência e a visão de longo prazo fazem parte do ser do líder, criando planos para vários anos, coisas que as funções mais operacionais não permitem;
9. Líderes entendem a balança de interesses: O líder sabe que precisa atender as expectativas de diversas áreas e pessoas e que precisa atuar em um jogo de influências muito forte para manter o equilíbrio e ainda fazer seus resultados acontecerem;
10. Líderes criam alianças e parceiros estratégicos: O líder consegue visualizar quais parceiros são importantes a serem desenvolvidos e quais são suas áreas a serem desenvolvidas com alianças, pois sozinho sabe que não atingirá as suas próprias expectativas assim como de sua equipe.

Analisando todas estas características, é evidente que o treinamento destes novos líderes é difícil e complexo exigindo muito tempo e esforço para que todas as visões de longo prazo sejam incutidas e que todas as informações sejam absorvidas. O líder acaba carregando uma importância muito grande dentro da empresa, pois sua ação é direta sobre as pessoas que são as únicas responsáveis por gerarem resultados e ainda permitem a continuidade da empresa no longo prazo.

CONCLUSÃO

Com este trabalho se pôde observar que a organização empresarial no mercado capitalista é altamente complexa, sendo necessária uma rede de estratégias muito bem desenvolvida e organizada, pois a concorrência é forte e apenas as empresas muito bem estruturadas conseguem se reformular de tempos em tempos e atingir os resultados financeiros exigidos.

Para que isso aconteça é de suma importância que a estratégia seja formulada levando em conta todos os pontos fracos e fortes da empresa e ainda saber como aplicar a estratégia em todos os níveis gerenciais e operacionais para que toda a empresa assimile os novos conceitos e consiga se reformular.

Na formulação da estratégia, vários funcionários são requisitados para ajudar nos estudos e na implementação, porém somente funcionários escolhidos pela alta liderança são envolvidos em um estudo tão importante e decisório no futuro de toda a empresa. Estes funcionários acabam sendo treinados pelos altos líderes através de experiências, cargos estratégicos e tutorias intensas para que seja desenvolvido em cada um as competências fundamentais para gerenciar os processos e liderar as pessoas.

A partir do momento que estas competências são adquiridas e desenvolvidas o funcionário acaba exercendo uma liderança horizontal que é percebida por todos e posteriormente lhe é confiado um cargo de liderança. Como foi visto, este líder tem um dos papéis mais importantes entre dois mundos: o mundo das ideias e do planejamento *versus* o mundo operacional e motivacional de todos os funcionários.

O líder deve fazer a tradução das estratégias para toda a equipe, fazendo com que todos mantenham o mesmo caminho e realizar o alinhamento da cultura organizacional, o que é um desafio grande, já que é necessário retirar todos da zona de conforto para que novas formas de trabalho e do pensar sejam adotadas.

Logo se vê o desafio de ser um verdadeiro líder e não apenas um gerente que é responsável pelos processos operacionais, pois um verdadeiro líder sabe escutar seus

liderados ao mesmo tempo em que define o que deve ser feito sem desmotivar a equipe, mesmo que os novos processos apresentem um desafio maior, ou até mesmo, uma realidade menos favorável a realização de importantes tarefas.

Percebe-se que o líder é responsável por implementar a estratégia, assim como formulá-la e, ao mesmo tempo, a necessidade de estudo estratégico demanda novos funcionários com competências diferenciadas que a empresa já tem. Caso a empresa não possua todas as competências no quadro atual de funcionários, é necessário que a mesma crie este tipo de profissional cada vez mais raro no mercado de trabalho.

Ou seja, o planejamento estratégico acaba por formar novos líderes pensantes e com ótimas qualidades analíticas, persuasivos, contestadores, e replicadores de boas práticas a todos. Por outro lado, os próprios líderes demandam a todo o instante mudanças, reformulações, novos meios de pensar e de fazer.

Para a criação de estratégias e também de líderes, é necessário um investimento muito forte de tempo e dedicação, pois ambos caminham juntos e possuem qualidades complexas a serem desenvolvidas, pois saem do meio comum para adentrar em um mundo de grandes desafios e de exigência em todos os âmbitos do trabalho.

Logo, conclui-se que para uma empresa, independente do ramo de atividade e do seu tamanho, precisa desenvolver seus funcionários em todas as suas atribuições e qualidades para que então o planejamento possa ser muito bem questionado e desenhado, levando em consideração todos os aspectos que estão a sua volta. Unindo estas duas partes, que andam lado a lado, a empresa estará preparada para fazer o seu melhor, trabalhando com suas qualidades e amenizando suas fraquezas, aliada a alta geração de valor interno com a equipe motivada e pronta para todos os desafios.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. **Managing people is like herding cats: on leadership**. USA: Executive Excellence Publishing, 1999.

BENNIS, WARREN. **A formação do líder**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

CERTO, C. SAMUEL; PETER, P. J. **Administração estratégica 2ª ed.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FAULKNER, DAVID.; JOHNSON, GERRY. **The challenge of strategic management**. Londres: KoganPage, 1992.

GONÇALVES, A. C. (Org). **Manual de ferramentas de estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

KINICKI, A.; KREITNER, R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MITZENBERG, Henry *et al.* **O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA, P. R. **Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico**. In: VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A. M. V. (Org.). Planejamento estratégico, formulação, implantação e controle. Belo Horizonte, 1984.

OLIVEIRA, F. JAYR; MARINHO, M. ROBSON (Org). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVEIRA JÚNIOR, A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: UNP, 1996.

TICHY, M. NOEL; COHEN, ELI. **O motor da liderança**. São Paulo: Educator, 1999.

ULRICH, D. **The why of work: how great leaders build abundant organizations that win**. USA: Mc Graw Hill, 2011.

VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A. M. V. (Org.). **Planejamento estratégico, formulação, implantação e controle**. Belo Horizonte, 1984.

WRIGHT, P. L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.